

◎ 横浜市における職員の発想を活かした政策研究／施策研究会からアントレプレナーシップ事業へ

■山崎幹夫

横浜市では平成14年度から、新しい時代の要請に対応した新規事業の掘り起こしと3万3千人超の市役所職員の意欲を喚起するため、新たにアントレプレナーシップ事業をスタートさせました。本稿はその経緯やねらいを紹介するものです。

1 施策研究会について

① 政策プロジェクトからのスタート

アントレプレナーシップ事業は、従来あった施策研究会の枠組みを転換することによって実施することとしました。施策研究会は、「横浜市政策プロジェクト」という名称で、平成7年度からスタートしました。これは、その時々の主要な政策課題に対して、プロジェクト方式で短期間に集中して検討を行い、迅速に結論を出し、モデル事業の試行など局際的に対応していくために発足させたものです。

プロジェクトのマネージャーは企画局の課長が務め、メンバーについては指名による係長級メンバーに企画局への兼務辞命を出し、

半年から1か年程度の短期間でそのプロジェクトによる検討業務に当たることとしました。メンバーは1週間に2日程度、会議室等に集まって、議論検討を行いました。企画局長がプロジェクトの本部長となり、必要に応じて関係局長会を開催するとともに、適宜、市長助役等の幹部職員とメンバーが直接議論を重ね、検討方向を確認しながら進めました。また、新たな人材発掘という観点から2年目の平成8年度からは、指名メンバーだけでなく課長・係長を対象に公募も行い、プロジェクトを進めてきました。

② 政策プロジェクトから施策研究会へ

事業開始から3年が経過した平成10年度に事業の見直しを行いました。その検討の結果、この事業の3年間の評価として、①既存プロジェクトでは難しかった案件が、市長直結というスタイルを採ることによって事業化がより可能となったという事業効果。②個々の組織の枠を超え広い視野で市政の大きな方向性を検討できるという政策効果。③市長の問題

意識に職員が啓発されるとともに、市長と議論できることにより職員の発奮材料になるという人材育成効果などがあるものの、問題点として、①多くのエネルギーをかけているがモデル事業化できたものは少ない。②プロジェクトにふさわしいテーマを見つけることが難しくなっている。などが指摘されました。

そこで、政策プロジェクトという名称では即実施するというイメージがあり看板が大きすぎることから、名称は「施策研究会」と変更し、研究会の性格を市長と若手職員が議論を行う場とするとともに、モデル事業化は、可能な場合に行うこととしました。

③ 施策研究会の課題

平成7年度に政策プロジェクトからスタートした施策研究会は、平成13年度まで17のグループがありました。平成7年度の「京浜臨海部再整備推進プロジェクト」や平成8年度の「子育て支援推進プロジェクト」など、具体的な成果に結びついたものもありましたが、次のような課題も指摘されていました。

1 施策研究会について
2 アントレプレナーシップ事業へ

*アントレプレナー：Entrepreneur：「企業家。起業家。独創性と冒険性によっていわゆる経営者と区別する。（広辞苑より）」

(表1-1)

①いかにして調査研究の精度を上げるとともに、市長助役を初め、所管局や人事・財政当局等との調整を円滑に進め、研究成果を具体的な成果に反映させるか。また、②市長に直結した施策研究会という位置づけのために、一部には市長助役の方針を事前に引き出すための予備的調査のような観点から進められることもあったこと。さらに、③研究会のメンバーとなった職員の意欲を活かしていくために、その後の人事配置など適切な組織的対応を求められることなどです。

2 アンソントレプレナーシップ事業へ

① アンソントレプレナーシップ事業のねらい

この事業では、市民生活の質を向上させるような新規事業や、行政の効率を向上させるような新規事業について、企画から提案し、事業化までを職員同士が議論しながら、直接行うことを目指すものです。事業提案に対する審査を経て、提案が良ければ、提案した職員自身が所管局に異動して予算要求や執行体制の構築などに携わることも可能です。つまり、身近なテーマについて個々の職員の発想によって、職員それぞれの身の丈サイズに合った事業を、職員自らが責任をもって推進できるのです。いわば、市役所内での職員による新規事業の起業を推進する事業であり、このような事業の制度化は全国自治体でも初めてのことです。

このような事業を立ち上げるのは、今後の行政組織の風土改革と協働型社会における新

たな行政サービスの構築には、失敗を恐れない、やる気のある職員の挑戦を必要としているからです。横浜市は人口350万人を超えるに至って一人一人の市民の切実な声は本庁舎までなかなか届きにくかったり、本庁舎で机にかじりついていては、18区に分かれていく地域の間々々、どのような現実が生起しているのか分りにくくなっているのではないのでしょうか。現場の声に耳を傾け、積極的に施策に活かしていくには、市民生活を直視した一人一人の職員の豊かな発想と、地域社会における行政と市民との新たな関係を築こうとする職員の意欲溢れる挑戦が求められています。

そのような積極的な職員の意欲ある挑戦を引き出しながら、意欲や能力のある職員が適正に評価され、処遇されるということを実現することが、市役所の組織風土を改革していくことに繋がるものと考えます。

② アンソントレプレナーシップ事業の概要

横浜市における職員による「研究・提案制度」にはいくつかありますが、この中で、本事業及びカレラランチミーティング、提案ボックスは平成14年度から始めたものです。これらの中で、アンソントレプレナーシップ事業は、位置付けとして市長との意見交換の場が用意されており、業務に対する改善・改革の要素が強いものとなっています(図1-1)。

ア 事業の目的

①職員の意欲や発想を活かし、市民の満足度を高めるような新規事業を掘り起こす。

②提案した職員が、事業の企画から実施まで

を担当することにより、短期に結論を出し、スピーディーに事業化に結びつける。

③職員の意欲的な発想による局横断的なプロジェクトとし、関係局が協力することによって、従来の発想からは提案が難しいような新規事業についても推進する。

④ 施策研究会との違い

①職員が事業化まで推進

②職員が事業化まで推進

③職員が事業化まで推進

④職員が事業化まで推進

⑤職員が事業化まで推進

⑥職員が事業化まで推進

⑦職員が事業化まで推進

⑧職員が事業化まで推進

⑨職員が事業化まで推進

⑩職員が事業化まで推進

⑪職員が事業化まで推進

⑫職員が事業化まで推進

⑬職員が事業化まで推進

⑭職員が事業化まで推進

⑮職員が事業化まで推進

⑯職員が事業化まで推進

⑰職員が事業化まで推進

⑱職員が事業化まで推進

⑲職員が事業化まで推進

⑳職員が事業化まで推進

㉑職員が事業化まで推進

㉒職員が事業化まで推進

㉓職員が事業化まで推進

㉔職員が事業化まで推進

㉕職員が事業化まで推進

㉖職員が事業化まで推進

㉗職員が事業化まで推進

㉘職員が事業化まで推進

㉙職員が事業化まで推進

㉚職員が事業化まで推進

㉛職員が事業化まで推進

㉜職員が事業化まで推進

㉝職員が事業化まで推進

㉞職員が事業化まで推進

㉟職員が事業化まで推進

㊱職員が事業化まで推進

㊲職員が事業化まで推進

㊳職員が事業化まで推進

㊴職員が事業化まで推進

㊵職員が事業化まで推進

㊶職員が事業化まで推進

㊷職員が事業化まで推進

㊸職員が事業化まで推進

㊹職員が事業化まで推進

㊺職員が事業化まで推進

㊻職員が事業化まで推進

㊼職員が事業化まで推進

㊽職員が事業化まで推進

㊾職員が事業化まで推進

㊿職員が事業化まで推進

表1-1 これまでの施策研究会のテーマ : 具体的な成果に結びついたもの

年度	テーマ名	反映年度	施策等への反映状況又は最終報告の内容
7	市民参加推進プロジェクト	H8	パートナーシップ推進モデル事業の創設
	在宅介護システム推進プロジェクト		望ましい介護の方向性の検討
	京浜臨海部再整備推進プロジェクト	H8	京浜臨海部再整備構想策定
8	子育て支援推進プロジェクト	H12	横浜サイエンスフロンティア開設
	ボランティア活動連携推進プロジェクト	H12	子育てサポートシステム開始
	大学・研究機関を活用した産業活性化推進プロジェクト	H9	横浜保育室事業の創設
9	市民に身近な地域の街づくり推進プロジェクト	H12	市民活動推進条例施行
	学校施設の多目的利用推進プロジェクト	H11	産学共同研究センターオープン
	地域と連携した青少年問題への取組検討		身近な地域の計画づくりの検討
10	ユニバーサルデザインの推進検討		今後の学校施設のあり方の検討
	商店街を中心とする街の活性化検討		青少年活動のあり方の検討
	PFI活用検討		ユニバーサルデザインの普及推進
11	総合的広報・PR推進検討		商店街を中心とした街づくりの検討
	維持管理重視による公共施設の長寿命化		本市事業活用可能性の検討
12	新しい行政経営と行政評価のあり方の検討	H13	対外的な広報・PR活動の検討
	都市経営分析		調査費の予算化
13	市民の暮らしやすさ指標		新しい行政評価の検討
		H13	ごみ処理システムのあり方の検討
			市民生活白書発行

になれることはありませんでした。しかし、このアントレプレナーシップ事業では、提案者が望めば審査選考によって人事異動を行い、その提案事業の執行局の担当課に異動し、直接その担当職員として事業執行に携わることも可能です。

②対象は身の丈サイズの事業

従来の施策研究会は市政のその時々的重要課題をテーマとしてきました。そうしたいわば看板事業は職員の発想によって企画し、実施まで行うことが困難な面もありました。しかし、この事業は、職員の小さなひらめきのようなアイデアによる事業もカバーできます。確かに市民生活の向上につながり、行政のコストダウンにも貢献するとなればどんな小さな事業でも大歓迎です。

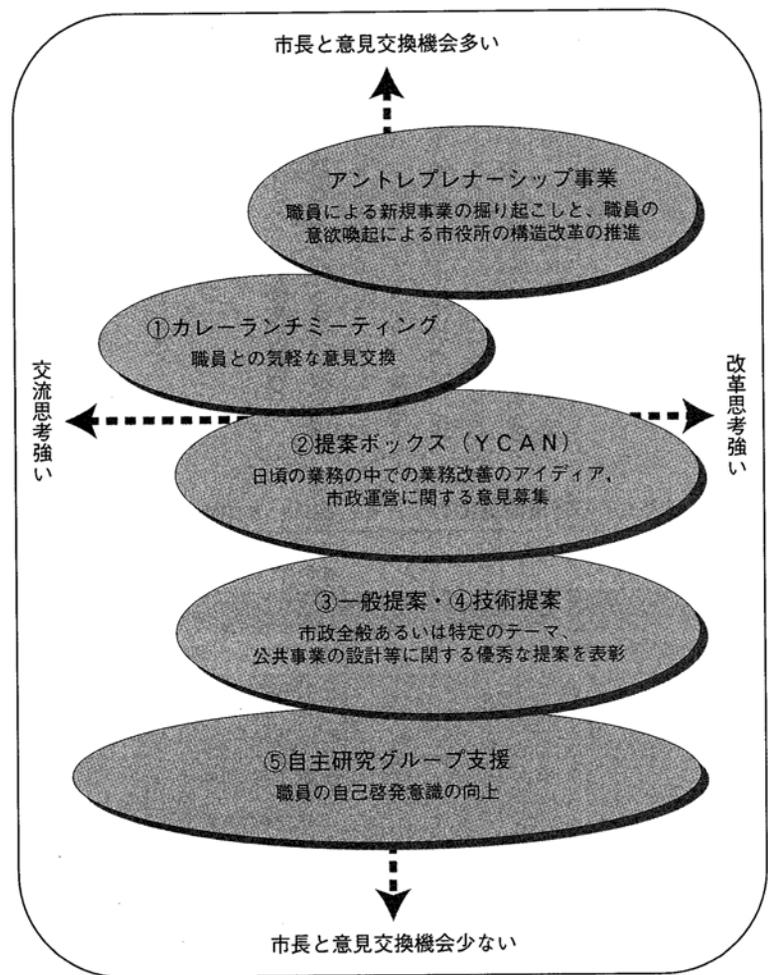
④テーマから公募

従来の施策研究会は企画局からのテーマ提示に従って、メンバーを公募するだけでしたが、この事業はテーマ自体を職員から公募し、市民と行政の役割分担を再定義できるか、また、どのように職員の意欲を喚起しながら、組織全体の効率化とスリム化を図れるか、職員からの多彩なアイデアが求められます。

⑤対象者を担当者まで拡大

従来の施策研究会は対象者を課長及び係長に限定していました。この事業は対象者を限定せず、広く全職員とし、どんな現場のどんな職種の職員でも、やる気とアイデアさえあれば事業の提案をし、審査の結果、その事業を自分で推進できるという体制を作ろうということです。多くの職員の奮起が期待されます。

図一 実施中の職員による研究・提案制度



⑥サポート体制の確立

従来の施策研究会はプロジェクトマネージャーに企画局課長が就き、関係局区の課長・係長がメンバーとなって進めるものであり、特に関係局区からのサポート体制はありませんでしたが、この事業については公募によるチームの調査研究に対して、調査研究段階および事業化段階において関係局の課長職からなるサポート体制をつくりまします。

⑦アントレプレナーシップ事業の進め方

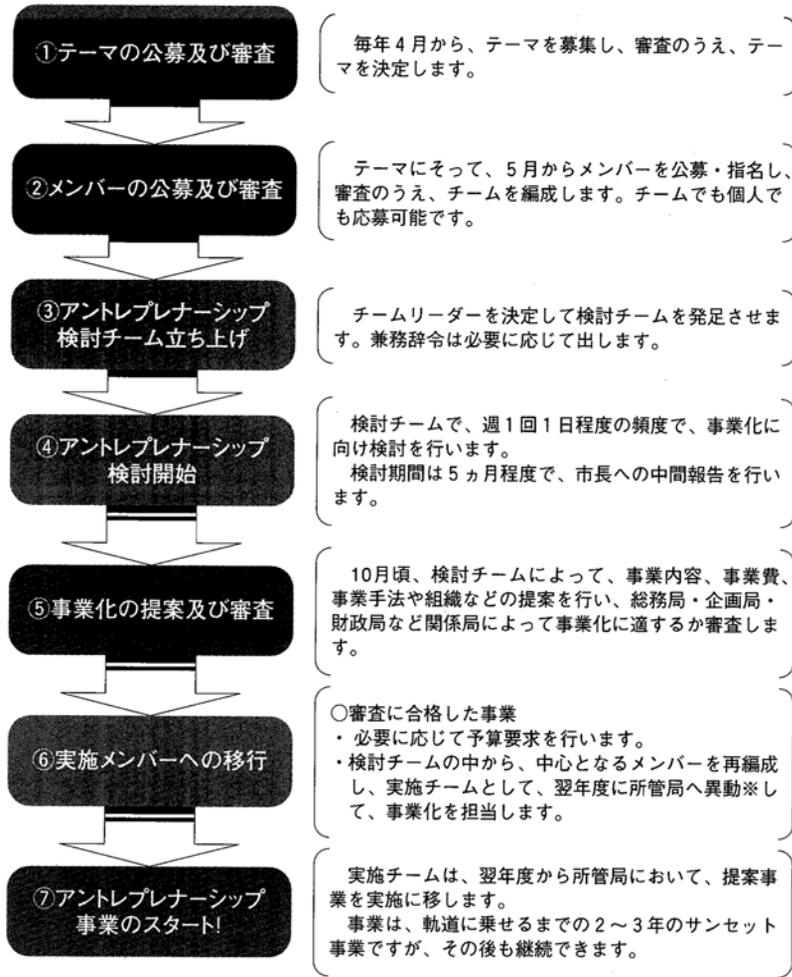
アントレプレナーシップ事業の流れは、大

きく検討段階と、実施段階に分かれます。まず年度当初にテーマやメンバーについて公募し、面接等による審査によって検討チームを立ち上げます。検討チームによる検討期間は5カ月間程度です。10月頃、検討チームからの提案について市民満足度、実現可能性、費用対効果など分かりやすい基準によって審査を行い、事業実施するか否かを判断します。次に審査の結果、実施するとなった事業については、所管局において予算、組織、人員など執行体制などを整えます。その後、検討チームのメンバーから実施チームに異動するメンバーを選び、必要に応じて所管局に人事異動

項目	開始年度	趣旨	概要
①カレールンチミーティング	H14	市長と気軽に話し合う場の提供	月1回程度、5～10人で応募・抽選
②提案ボックス	H14	日頃の業務の中での業務改善のアイデア、市政運営に関する意見の募集	YCANによるハンドルネームでの応募
③一般提案 (業務改善提案はS28～)	H12	特定のテーマに関する意見や業務改善意識の向上	個人又はグループで応募、優秀な提案は表彰
④技術提案	H12	公共事業の新技術開発やコスト縮減意識の向上	
⑤自主研究グループ支援	S52	職員自己啓発意欲の向上	5人以上のグループで応募

図一2 アントレプレナーシップ事業の進め方

＜進め方＞



※異動に伴う転職については、制度上予定していません。

＜サポート体制＞

職員によるアントレプレナーシップ事業を支援するため、関係局や企画局などからなるサポート体制を組み、企画・審査・実施について適切な支援を行います。

表一2 アントレプレナーシップ事業のテーマと検討チームの検討内容

テーマ	項目	検討内容
横浜ライセンス制度の創設	障害者などの移送ボランティアライセンス制度の創設	現在の移送ボランティアグループを効率的に機能させ、障害者の外出サポート体制を確立するため、ライセンス制度を創設し、横浜市独自の移送支援システムの構築を目指す。
	コミュニティワーカーライセンス制度の創設	地域の市民活動を総合的にコーディネートできる人材を養成し、地域の活性化と市民活動の育成を図るため、ライセンス制度を創設する。
	大規模災害時救援ライセンス制度の創設	市立学校にある防災資器材を有効利用できるよう市民とともに定期的な研修訓練を行いライセンスを提供する制度を創設する。
緑の拡充計画の推進	緑の価値を高めるパッケージ施策の展開	樹林地・農地の保全や活用、公共・民地緑化の推進、それに携わる人材の育成や普及啓発など緑化推進の総合的な「パッケージ」施策を事業化することを目指す。
	ブレイクリーダーライセンスなどによる緑・公園との関わりの充実	緑地管理が行き届かなかったり、ごみの不法投棄などの解決のために、市民の主体的な関わりを引き出していくための緑に関する各種ライセンス制度を創設して市民活動を支援していきたい。
障害者の雇用の場の推進	知的障害者雇用の促進	横浜市における知的障害者採用の課題等を解決し、障害者雇用を拡大するとともに、民間企業をはじめNPOなど様々な場での知的障害者の雇用を拡大していく契機とする。
ライフサイエンス都市YOKOHAMAの実現	本市の方向性の検討	産学連携推進方策や東京湾ゲノム等広域連携、産業育成・創生のための融資策や研究者用住宅や交流施設の供給方策など諸施策を検討する。

を行い、翌年度から実施チームによって実施に移されます(図一2)。
 アントレプレナーシップ事業は、提案事項が局区の事業として軌道に乗るまでのサンセット事業ですが、必要に応じて継続することもあります。
 なお、平成14年度はスタートが遅れたため、テーマについては企画局から指定するとともに、10月からのチーム募集となったので、検討期間は3カ月程度とし、来春には検討を終え、事業提案を行います。さらに、事業化予算については必要に応じ補正予算等に対応し

①平成14年度のアントレプレナーシップ事業のテーマ
 今年度のテーマは企画局が設定し、市民生活の向上をめざし、いわば私たち職員の身の丈サイズのテーマとしました。今後とも職員が取り組みやすく、かつ、市民生活への影響の大きい成果の見えやすい身近なテーマによって検討が進められることが必要です。今年度は4つのテーマで募集し、22件61人の応募があり、面接等により選考した結果、アントレ

プレナーシップ事業の検討チームとして7チームが選考されました(表一2)。
 ②アントレプレナーシップ事業の課題
 アントレプレナーシップ事業は職員のやる気にかける横浜の新たな挑戦です。その背景には、横浜市役所においては元来、個人・グループを問わず職員による調査研究が盛んであって、それが行政施策として個別の事業へ結びついたり、職員による専門的な研究報告書の発行につながったりということが少なからずありました。この事業は、そうした職員

の挑戦意欲を一層かきたて、新規事業の企画立案や体制改革等を通して市役所を市民の視点から変えていくことにつながるものです。

ビジネス社会でアントレプレナーが次々と成功し続けるためには、起業家自身の卓越した事業プランや経営者としての力量はもちろんです。それ以外に事業の初期にリスクを覚悟で投資するベンチャー・キャピタル機能や、ビジネスプランをコンサルテーションしたり、レンタルオフィスなどを供給するインキュベーター機能などが必要だと言われています。

横浜市役所内のアントレプレナー職員に対してベンチャー・キャピタル機能を果たすのは誰なのでしょう。それは受益者であり負担者であり有権者である横浜市民です。職員は意欲ある挑戦にあえて投資するためには、顧客満足というリターンを得ようとする市民の存在が不可欠です。分権社会の今、「公」は官が独占するのではなく、効率的効果的な地域運営には多様な市民との協働共治が不可

欠です。官治と、民の行政への依存関係から脱却するためには、協働システムと市民からの信頼が基礎です。そうした市民の負託にこたえようとする職員に対して、市民からの暖かい応援があつてこそ、職員が旺盛なアントレプレナーシップを発揮することができるのです。信頼関係に裏打ちされた市民の暖かい支援こそ有形無形のベンチャー・キャピタルと言えます。

また、横浜市役所内のアントレプレナー職員に対するインキュベーター機能は誰が果たすのでしょうか。それは市役所の組織風土自体です。意欲ある職員の生き生きとした挑戦を引き出す風土がこの横浜市役所には確かにあります。多少の「出る杭」もあえて許容しようとする組織風土が横浜市役所のこれまでの特徴であり、今後もそうした進取の気性に富んだ開放的な組織風土を一層醸成していくことによつて、市役所自体が大きな孵化器となつて職員の元気を維持し続けるのです。

財政からの制約と変化し増大する市民ニ

ズの狭間にあつて、いま新しい発想で環境の変化に対応していくことが求められています。市役所職員自身が自らの意思で変わっていくことです。それは、私たち職員が自分の仕事の内容や進め方を自ら厳しく見直し、仕事の優先度や効率性を再構築していくことです。その拠り所は市民の目線です。地域のこととは地域で決める。市民に任せられることは市民に任せる。そうした補完性の原則の考え方に基づいて、自立と自己責任を市役所や地域の隅々まで浸透させていくことが、取りも直さず市役所のあり方や職員の意識を変えていくことにつながっていくものと考えます。

もはや先送り志向の、当事者意識に欠けた減点主義とは決別です。失敗はダメと言われている誰も挑戦しません。アントレプレナーシップ事業では職員の意欲的な挑戦を大歓迎します。

△企画局政策部総務課長▽